

Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας στην ελληνική δευτεροβάθμια εκπαίδευση

Δημόπουλος Διονύσιος

Εκπαιδευτικός ΠΕ03, Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ΠΕ Σερρών,
dion.dimopoulos@gmail.com

Ιορδανίδης Γεώργιος

Αναπληρωτής καθηγητής, ΠΤΔΕ Φλώρινας, ΠΔΜ,
giordanidis@uowm.gr

Περίληψη

Η σύγχρονη πραγματικότητα οδήγησε στην ανάπτυξη νέων στυλ ηγεσίας, που κινητοποιούν τους εκπαιδευτικούς και προάγουν την επαγγελματική τους ανάπτυξη αλλά και τη σχολική αποτελεσματικότητα. Η μετασχηματιστική ηγεσία κατέχει ξεχωριστή θέση ανάμεσα στις νεότερες θεωρίες ηγεσίας και ένας μεγάλος αριθμός θεωρητικών μελέτησε το φαινόμενό της. Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνήσει το ηγετικό στυλ των διευθυντών των σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ) της Περιφερειακής Ενότητας (ΠΕ) Σερρών. Στην έρευνα συμμετείχαν 177 εκπαιδευτικοί, από στις αντίστοιχες σχολικές μονάδες. Χρησιμοποιήθηκε το Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) των Avolio και Bass (2004). Διαπιστώθηκε ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν τις περισσότερες φορές στον διευθυντή τους χαρακτηριστικά μετασχηματιστικού ηγέτη, λιγότερες συναλλακτικού – διεκπεραιωτικού και σπάνια παθητικού – προς αποφυγήν. Ο έλεγχος των συσχετίσεων ανέδειξε επίσης και την ισχυρή θετική συσχέτιση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας με όλες τις εκβάσεις της. Οι μετασχηματιστικοί διευθυντές, δηλαδή, κινητοποιούν σε σημαντικό βαθμό τους εκπαιδευτικούς να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια, προάγουν την αποτελεσματικότητα και επιφέρουν υψηλά ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης.

Λέξεις – κλειδιά: εκπαιδευτικοί, Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, στυλ ηγεσίας, μετασχηματιστική ηγεσία.

Εισαγωγή

Υπό τη σκιά της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης του 2008 και τις κοινωνικοπολιτικές εξελίξεις, η εκπαίδευση αποκτά ιδιαίτερη σημασία στο παγκόσμιο συγκείμενο. Τίθεται στο μικροσκόπιο διεθνών οργανισμών όπως η Παγκόσμια Τράπεζα, η UNESCO και ο ΟΟΣΑ, οι οποίοι πιέζουν για αύξηση της αποτελεσματικότητας εκπαιδευτικών συστημάτων και οργανισμών. Ερευνητές εστιάζουν στην ανάγκη ενίσχυσης της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης, ώστε να αποτελέσει μοχλό ανάπτυξης και προόδου. Πλήθος μελετών σχετικά με την ηγεσία και τη διοίκηση οργανισμών έχουν κατ' επανάληψη υποδείξει ότι το στυλ ηγεσίας είναι κρίσιμος παράγοντας της εργασιακής επίδοσης και αποτελεσματικότητας, επηρεάζοντας θετικά ή και αρνητικά την εργασιακή διαδικασία και δομή, τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών, τις πεποιθήσεις, τις σχέσεις και τις οργανωσιακές συμπεριφορές (Shum & Cheng, 1997). Η πολυπλοκότητα, οι υψηλές απαιτήσεις, η αβεβαιότητα και η υψηλή διακινδύνευση του σύγχρονου ρευστού περιβάλλοντος κάνουν την παραδοσιακή εκτελεστικού – διαχειριστικού τύπου σχολική διοίκηση να φαντάζει αναποτελεσματική. Απαιτούνται πλέον ηγετικά στελέχη με υψηλής ποιότητας δεξιότητες και ικανότητες, που θα ανταποκριθούν με ταχύτητα, ευελιξία και καινοτομία (Spector, 1997).

Διαπιστώθηκε ότι από το αυταρχικό μέχρι το χαλαρό ή εξουσιοδοτικό στυλ ηγεσίας, υπάρχει ένα ευρύ φάσμα ηγετικών συμπεριφορών που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά

την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας (Πασιαρδής, 2004). Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει αν οι διευθυντές των σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Σερρών υιοθετούν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και τη συσχέτισή του με τις εκβάσεις της ηγεσίας.

Η ηγεσία στην εκπαίδευση

Έννοια που κατέχει πυρηνική θέση στη θεωρία της Διοικητικής επιστήμης, ανήκοντας στις σημαντικότερες διαδικασίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, είναι αυτή της ηγεσίας (leadership). Ο Burns (1978) επισημαίνει ότι η ηγεσία συνιστά ένα από τα πιο συχνά παρατηρούμενα, αλλά λιγότερο κατανοητά φαινόμενα στη γη. Ο Stogdill (1981), σε μια επισκόπηση της τότε βιβλιογραφίας, συνάντησε τόσους διαφορετικούς ορισμούς για την «ηγεσία», όσοι και αυτοί που επιχείρησαν να την ορίσουν. Σύμφωνα με τον Northouse (2013), όπως και να αντιλαμβάνεται κάποιος τον όρο «ηγεσία», συγκεντρώνει κάποια κοινά χαρακτηριστικά. Είναι μία διαδικασία, εμπεριέχει επηρεασμό και κοινούς στόχους και συμβαίνει σε ομάδες. Κατέληξε, λοιπόν, στον ορισμό ότι ηγεσία είναι μια διαδικασία, όπου ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη κοινών στόχων. Για τον Adesina (1990), είναι η ικανότητα κάποιου, να επιτυγχάνει πράγματα με την υποστήριξη άλλων ανθρώπων μέσα στο ίδρυμα ή στον οργανισμό.

Το σχολείο ως οργανισμός δεν θα μπορούσε να μην συνδέεται με την ηγεσία. Λαμβάνοντας μάλιστα υπόψη την ιδιομορφία και την πολυπλοκότητά του, αλλά και το γεγονός ότι η εκπαίδευση είναι ένα ανοιχτό κοινωνικό σύστημα, που παρουσιάζει αυξανόμενες απαιτήσεις για διαρκή αναπροσαρμογή και αλλαγή στο πλαίσιο της σύγχρονης κοινωνίας, η εκπαιδευτική ηγεσία, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της και το στυλ που υιοθετείται, αναδεικνύονται από τους περισσότερους μελετητές ως καθοριστικά για τη βελτίωση του σχολείου (Μιχόπουλος, 1998).

Η εκπαιδευτική ηγεσία ορίζεται ως η διαδικασία με την οποία εκπαιδευτικοί και εκπαιδευόμενοι ενθαρρύνονται και υποβοηθούνται, ώστε να εργάζονται με ενθουσιασμό για την πραγματοποίηση των εκπαιδευτικών στόχων (Northouse, 2013). Ο Smith (2000) υπογραμμίζει ότι κατευθύνεται πάντα προς την οργάνωση και το συντονισμό της δουλειάς των εκπαιδευτικών και του υπόλοιπου προσωπικού της σχολικής μονάδας για την επίτευξη των στόχων, ενώ προγενέστερα ο Owens (1991) αναφέρει ότι η επιτυχημένη ηγεσία εξαρτάται από το βαθμό, κατά τον οποίο ο ηγέτης αντιλαμβάνεται τις ανησυχίες και τις δυνατότητες των εκπαιδευτικών και δίνει έμφαση στους κοινούς στόχους και την κοινή προσπάθεια.

Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, ο ρόλος της άσκησης της εκπαιδευτικής ηγεσίας αποδίδεται στον διευθυντή της σχολικής μονάδας. Σύμφωνα με το ΦΕΚ 1340/2002 – Φ353.1/324/105657/Δ1/2002 αυτός βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας και είναι «διοικητικός αλλά και επιστημονικός υπεύθυνος». Στο καθηκοντολόγιο του διευθυντή καταγράφονται σε 6 άρθρα, 35 παραγράφους και αρκετές άλλες υποδιαίρεσεις τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητές του. Μελετώντας τα στοιχεία καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο ρόλος του είναι πολυδιάστατος. Θέτει στόχους, συνεργάζεται με εκπαιδευτικούς, γονείς, μαθητές και φορείς, επηρεάζει τα κίνητρα, το ηθικό και τα συναισθήματα όλων των εμπλεκόμενων. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Κυριακίδης (2004), ο διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι ο «μαέστρος της ορχήστρας». Έργο του είναι να συντονίσει όλα τα όργανα και όλες τις φωνές, ώστε να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους για ένα συνολικό αποτέλεσμα χωρίς παραφωνίες.

Θεωρητικές προσεγγίσεις του στυλ ηγεσίας

Τον ιδιαίτερο τρόπο με τον οποίο κάθε ηγέτης παρέχει κατευθύνσεις, εφαρμόζει σχέδια και κινητοποιεί ανθρώπους προς την επίτευξη στόχων, ο Clark (2002) τον ονόμασε «στυλ ηγεσίας». Η Brennen (2004) συμπλήρωσε ότι το στυλ ηγεσίας αφορά τον τρόπο με τον

οποίο ο ηγέτης υιοθετεί τον ρόλο του, χρησιμοποιεί την εξουσία και τη δύναμή του και προβαίνει στη λήψη αποφάσεων.

Οι συνεχώς μεταβαλλόμενες κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές συνθήκες απαιτούν διαφορετικούς τρόπους προσέγγισης της ηγεσίας. Για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα υπήρξαν ηγέτες που αποφάσιζαν μόνοι τους, έλεγχαν οτιδήποτε συνέβαινε, επικέντρωναν το ενδιαφέρον τους, κυρίως, στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και ελάχιστα στον άνθρωπο. Οι υφιστάμενοι αισθανόταν απαξιωμένοι και αποκλεισμένοι από τη λήψη απόφασης, χωρίς να τους δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσουν τις γνώσεις, τις ικανότητες και την ενεργητικότητά τους. Σήμερα η κατάσταση στους οργανισμούς είναι διαφορετική. Υπάρχουν εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο κατάρτισης, γνώσεων, ικανοτήτων και δημιουργικής σκέψης. Η ικανοποίηση βασικών αναγκών έχει οδηγήσει στην ανάγκη ικανοποίησης ανώτερων αναγκών, όπως η αναγνώριση και η αυτοπραγμάτωση. Η πολυπλοκότητα των οργανισμών και το αίτημα για αποτελεσματικότητα και λογοδοσία απαιτούν την υιοθέτηση διαφορετικών συλλ ηγεσίας.

Σύμφωνα με τη Θεωρία της Πλήρους Έκτασης της Ηγεσίας (Full Range Leadership Model, FRLM) που πρότειναν οι Bass και Avolio (1990), οι ηγετικές συμπεριφορές αποτελούν ένα συνεχές στο ένα άκρο του οποίου βρίσκεται η χαλαρή-προς αποφυγή ηγεσία και στο άλλο η μετασχηματιστική. Βασικό άξονα αποτελεί ο βαθμός δέσμευσης και συμμετοχής του ηγέτη στη διαδικασία, δηλαδή η ενεργητική ή παθητική εμπλοκή του στις διαδικασίες επίτευξης των στόχων του οργανισμού. Ως χαλαροί χαρακτηρίζονται οι ηγέτες, που αποφεύγουν να αναλαμβάνουν ευθύνες, δεν εκφράζουν απόψεις και είναι απόντες κατά τη λήψη αποφάσεων, η οποία μεταβιβάζεται εξ ολοκλήρου στα μέλη της ομάδας.

Ένα διαφορετικό ηγετικό συλλ, που συναντάται στους οργανισμούς και, κατ' επέκταση, στα σχολεία, αποτελεί η συναλλακτική ηγεσία. Στηρίζεται σε μια αμοιβαία δοσοληψία μεταξύ ηγετών και μελών (Burns, 1978). Οι ηγέτες παρακινούν τους υφιστάμενούς τους με εξωτερικά κίνητρα όπως η επιβράβευση και η τιμωρία. Βολιδοσκοπούν τις ανάγκες τους και προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν, εξαργυρώνοντάς τις με έργο. Οι υφιστάμενοι ανταμείβονται όταν φτάσουν το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης, ενώ οι ηγέτες επεμβαίνουν όταν η απόδοση δεν είναι η αναμενόμενη. Οι αποκλίσεις από το υπάρχον οργανωσιακό πλαίσιο δεν είναι επιθυμητές και οργανισμοί που διοικούνται με αυτόν τον τρόπο είναι λιγότερο ανοιχτοί στην καινοτομία και την αφομοίωση αλλαγών, που προέρχονται από το ευρύτερο περιβάλλον. Οι Smith και Bell (2011), σε έρευνά τους για το συναλλακτικό συλλ ηγεσίας στην εκπαίδευση, τονίζουν ότι αρκετοί διευθυντές σχολικών μονάδων το επιλέγουν ως μέσο αντιμετώπισης της χαμηλής απόδοσης των εκπαιδευτικών και των εξωτερικών πιέσεων για αποτελεσματικότητα.

Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational Leadership)

Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί την ανθρωποκεντρική προσέγγιση της ηγεσίας. Σύμφωνα με τον Sergiovanni (2001), είναι η ηγεσία, η οποία στοχεύει στη βαθιά αλλαγή των ηγετών αλλά και των οργανισμών, των οποίων ηγούνται. Οι ηγέτες εμπνέουν και ενδυναμώνουν τους υφιστάμενούς τους, ώστε να υπερβούν το προσωπικό τους συμφέρον για χάρη του συμφέροντος του οργανισμού, ενεργοποιώντας σε αυτούς ανάγκες υψηλού επιπέδου. Όχι μόνο δεν περιορίζονται εξαιτίας των αντιλήψεων των υφισταμένων, αλλά τις μετασχηματίζουν (Bass & Avolio, 1994). Επιζητείται η διασύνδεση των μελών του οργανισμού με τους ηγέτες, με στόχο την από κοινού οικοδόμηση ενδιαφέροντος για τον οργανισμό και την εξύψωσή του σε ανώτερα επίπεδα δραστηριοποίησης και ηθικής (Bush & Glover, 2003). Τέσσερις είναι οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας κατά τον Bass (1985):

- Η εξιδανικευμένη επιρροή – χάρισμα (idealized influence). Οι ηγέτες λειτουργούν ως υπόδειγμα και δημιουργούν αίσθηση ταυτοποίησης, εμπνέοντας ένα κοινό όραμα. Ξεπερνώντας τα εμπόδια ενσταλάζουν υπερηφάνεια και πίστη, σεβασμό και έμπνευση στους υφιστάμενους.

- Εμπνευσμένη κινητοποίηση (inspirational motivation). Οι ηγέτες εμπνέουν, ενδυναμώνουν και κινητοποιούν τα μέλη του οργανισμού να επιδιώξουν με ενθουσιασμό προκλητικούς στόχους, να ενστερνιστούν υψηλές αξίες και να πετύχουν κάτι εξαιρετικό.
- Προσωπική προσέγγιση (individualized consideration). Οι ηγέτες δίνουν ξεχωριστή προσοχή στους υφιστάμενούς τους, αντιμετωπίζοντάς τους ως ξεχωριστά άτομα και αναγνωρίζοντας τις ξεχωριστές τους ανάγκες. Εκχωρούν διαφορετικές αρμοδιότητες και προάγουν με σεβασμό την προσωπική ανάπτυξη του καθενός.
- Πνευματική διέγερση (intellectual stimulation). Οι ηγέτες αμφισβητούν υποθέσεις, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και επιζητούν ιδέες από τους υφισταμένους. Αλλάζουν νοοτροπίες, παράγουν νέες ιδέες, τονώνουν και ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία.

Ειδικά στο χώρο της εκπαίδευσης οι μετασχηματιστικοί ηγέτες-διευθυντές καλούνται να κατευθύνουν τους προσωπικούς στόχους των εκπαιδευτικών στην υποστήριξη των στόχων και του οράματος της σχολικής μονάδας, μέσα σε κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας (Βασιλειάδου & Διερωνίτου, 2014).

Μεθοδολογία

Κατά την παρούσα ερευνητική εργασία η ποσοτική προσέγγιση κρίθηκε καταλληλότερη, αφού ενδείκνυται για προβλήματα που προσπαθούν να προσδιορίσουν και να περιγράψουν τάσεις, αλλά και να εξηγήσουν σχέσεις ανάμεσα σε μεταβλητές (Creswell, 2011). Πιο συγκεκριμένα, ακολουθήθηκε ο δειγματοληπτικός σχεδιασμός αντιπροσωπευτικού δείγματος, ο οποίος έχει το πλεονέκτημα ότι, συγκεντρώνοντας τα δεδομένα σε μία χρονική στιγμή, απεικονίζει τις τρέχουσες στάσεις, πεποιθήσεις και πρακτικές.

Τον πληθυσμό – στόχο αποτέλεσαν οι 1140, εκπαιδευτικοί, που εργάζονται στις σχολικές μονάδες της ΔΕ της ΠΕ Σερρών. Από αυτούς, επιλέχθηκε με «βολική» δειγματοληψία δείγμα 200 εκπαιδευτικών, που καλύπτουν το 17,5% περίπου του πληθυσμού και προέρχονται από τον κύκλο των συναδέλφων εκπαιδευτικών όλων των ειδικοτήτων. Καταβλήθηκε προσπάθεια να εκπροσωπηθούν όλοι οι τύποι Γυμνασίου, Λυκείου και ΕΠΑΛ (Ημερήσιο, Εσπερινό, Μουσικό).

Ως μέσο συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το δομημένο ερωτηματολόγιο. Έπειτα από εκτενή αναζήτηση ελληνικής και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας, επιλέχθηκε το Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ, έκδοση MLQ 5X – Short) των Avolio και Bass (2004). Όπως αναφέρεται από τους δημιουργούς του, μετρά την πλήρη έκταση των ηγετικών στυλ (Full Range Leadership, FRL), από τους παθητικούς – προς αποφυγήν ηγέτες (passive, laissez – faire) και τους συναλλακτικούς – διεκπεραιωτικούς ηγέτες (transactional), έως τους ηγέτες που μετασχηματίζουν και ενδυναμώνουν τους υφιστάμενους τους (transformational), δίνοντάς τους τη δυνατότητα να ηγηθούν και αυτοί. Εξετάζει επίσης τις εκβάσεις (outcomes) της ηγεσίας, προσδίδοντάς τους τρεις διαστάσεις: τη μεγαλύτερη προσπάθεια (extra effort), την αποτελεσματικότητα (effectiveness) και την ικανοποίηση από την ηγεσία (satisfaction with leadership). Το ερωτηματολόγιο δεν αποτυπώνει δηλαδή μόνο την αίσθηση των συνεργατών ως προς το στυλ και την αποτελεσματικότητα των ηγετών τους, αλλά δίνει και έμφαση και στην ανάπτυξη. Στηρίζεται σε ένα εύκολα κατανοητό μοντέλο και συνδέει κάθε ηγετικό στυλ με το προσδοκώμενο λειτουργικό αποτέλεσμα. Χρησιμοποιείται ευρέως σε συναφείς έρευνες και υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες για την αξιοπιστία και την εγκυρότητά του.

Η έρευνα διενεργήθηκε την άνοιξη του 2017 στις σχολικές μονάδες της ΔΕ της ΠΕ Σερρών. αφού πρώτα ζητήθηκε και εξασφαλίστηκε η άδεια του Διευθυντή της αντίστοιχης Διεύθυνσης. Διανεμήθηκαν 200 ερωτηματολόγια και επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα 177, ποσοστό 88,5%. Επιδόθηκαν από τον ίδιο τον ερευνητή ή στάλθηκαν ηλεκτρονικά. Αυτός ο

συνδυασμός μεθόδων ίσως είναι και ο λόγος, που το ποσοστό των ασυμπλήρωτων ερωτηματολογίων ήταν τόσο μικρό (11,5%). Οι απαντήσεις κωδικοποιήθηκαν, κατατάχθηκαν σε πίνακες και αναλύθηκαν με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS v.22.

Αποτελέσματα

Οι 36 ερωτήσεις του MLQ, ανά 4, ανιχνεύουν 9 συστατικά ηγετικών συμπεριφορών, οι οποίες με τη σειρά τους συνθέτουν 3 βασικά ηγετικά στυλ: τη Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational), τη Συναλλακτική/Διεκπεραιωτική ηγεσία (Transactional) και τη Χαλαρή/Προς Αποφυγή ηγεσία (Passive/Laissez – Faire). Οι υπόλοιπες 9 ερωτήσεις αξιολογούν τις 3 διαστάσεις (επιπλέον προσπάθεια, αποτελεσματικότητα, ικανοποίηση από την ηγεσία) των εκβάσεων της ηγεσίας. Τα σκορ κυμαίνονται από 0 έως 4 και εκφράζουν τη συχνότητα εμφάνισης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς, σύμφωνα με την άποψη των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών. Ο δείκτης Cronbach's alpha για το σύνολο του ερωτηματολογίου υπολογίστηκε στο $\alpha = 0,915$ και για το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας στο 0,923, τιμές που καταδεικνύουν πολύ υψηλή αξιοπιστία. Στο πίνακα 1 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M) και οι τυπικές αποκλίσεις (SD) για κάθε διάσταση του MLQ.

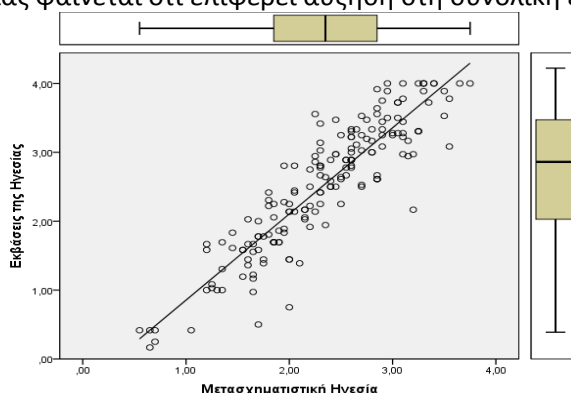
Πίνακας 1. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των επιμέρους στοιχείων που συνθέτουν τα βασικά στυλ ηγεσίας

Στυλ Ηγεσίας	Στοιχεία Ηγεσίας	Ερωτήσεις	M	SD
Μετασχηματιστική Ηγεσία M = 2,34 SD = 0,67	II(A): Idealized Influence (Attributes) Εξιδανικευμένη επιρροή (Χαρακτηριστικά)	10, 18, 21, 25	2,63	0,83
	II(B): Idealized Influence (Behaviors) Εξιδανικευμένη επιρροή (Συμπεριφορές)	6, 14, 23, 34	2,47	0,57
	IM: Inspirational Motivation Εμπνευσμένη Παρακίνηση	9, 13, 26, 36	2,37	0,79
	IS: Intellectual Stimulation Διανοητική Διέγερση	2, 8, 30, 32	2,24	0,86
	IC: Individual Consideration Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	15, 19, 29, 31	1,99	0,83
	Συναλλακτική Ηγεσία M = 2,26 SD = 0,56	CR: Contingent Reward Έκτακτη κατ' Εξαίρεση Ανταμοιβή	1, 11, 16, 35	2,54
MBEA: Management by Exception (Active) Management κατ' Εξαίρεση (Ενεργό)		4, 22, 24, 27	1,98	0,68
Παθητική - Προς αποφυγή Ηγεσία M = 1,29 SD = 0,68	MBEP: Management by Exception (Passive) Management κατ' Εξαίρεση (Παθητικό)	3, 12, 17, 20	1,55	0,72
	LF: Laissez – Faire Leadership Παθητική - Προς αποφυγή Ηγεσία	5, 7, 28, 33	1,04	0,81
Εκβάσεις Ηγεσίας			M = 2,53	SD = 0,93

Extra Effort – Επιπλέον Προσπάθεια	39, 42, 44	2,11	1,10
Effectiveness – Αποτελεσματικότητα	37, 40, 43, 45	2,59	0,92
Satisfaction – Ικανοποίηση	38, 41	2,88	0,93

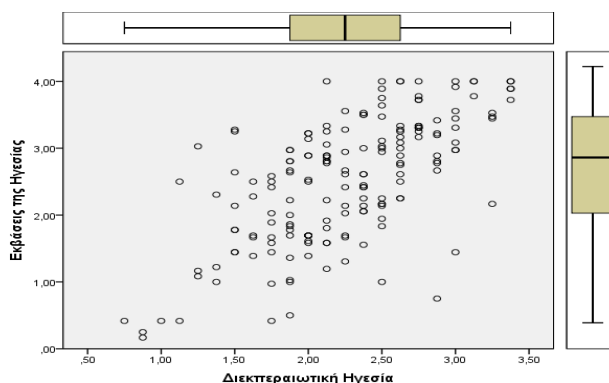
Το μετασηματιστικό ηγετικό στυλ είναι αυτό που παρατηρείται συχνότερα (M=2,34 με SD=0,67) και αποτελεί συνιστώσα 5 παραγόντων: της εξιδανικευμένης επιρροής των χαρακτηριστικών του ηγέτη, της εξιδανικευμένης επιρροής των συμπεριφορών του ηγέτη, της εμπνευσμένης παρακίνησης, της διανοητικής διέγερσης και του εξατομικευμένου ενδιαφέροντος που επιδεικνύει ο/η διευθυντής/ρια προς τους εκπαιδευτικούς.

Ο προσδιορισμός της φύσης και της έντασης της συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών πραγματοποιήθηκε με την κατασκευή διαγράμματος διασποράς και τον υπολογισμό του συντελεστή συσχέτισης Pearson μεταξύ των τριών χαρακτηριστικών στυλ ηγεσίας και όλων των εκβάσεων ηγεσίας. Η στάθμη σημαντικότητας ορίσθηκε στο $p = 0,01$. Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι υπάρχει πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση ($r > 0,8$) μεταξύ της Μετασηματιστικής Ηγεσίας και όλων των εκβάσεων. Από το διάγραμμα διασποράς (σχήμα 1) διαπιστώνεται και οπτικά η ισχυρή θετική συσχέτιση των δύο μεταβλητών. Παρατηρούμε ότι τα σημεία τείνουν να συγκεντρώνονται γύρω από μία νοητή ευθεία. Αύξηση της μετασηματιστικής ηγεσίας φαίνεται ότι επιφέρει αύξηση στη συνολική έκβαση.



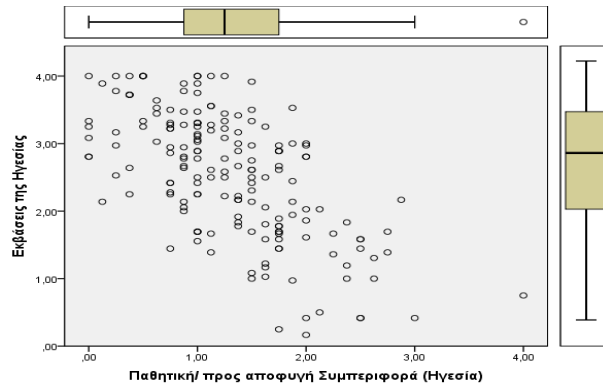
Σχήμα 1. Διάγραμμα διασποράς Μετασηματιστικής Ηγεσίας και Συνολικής Έκβασης

Σύμφωνα με τους συντελεστές γραμμικής συσχέτισης ($r > 0,6$), θεωρούμε ότι υπάρχει σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της Συναλλακτικής – Διεκπεραιωτικής Ηγεσίας και όλων των εκβάσεων, γεγονός που υποδεικνύει και το αντίστοιχο διάγραμμα διασποράς (σχήμα 2).



Σχήμα 2. Διάγραμμα διασποράς Διεκπεραιωτικής Ηγεσίας και Συνολικής Έκβασης

Αντίθετα η Παθητική ηγετική συμπεριφορά συσχετίζεται αρνητικά με όλες τις εκβάσεις ($-0,64 < r < -0,53$) και κατά συνέπεια και με τη συνολική έκβαση. Στο διάγραμμα διασποράς (σχήμα 3) παρατηρούμε ότι όσο αυξάνεται η αδιαφορία και η παθητικότητα του/της Διευθυντή/ριας της σχολικής μονάδας, τόσο μειώνονται οι εκβάσεις της ηγεσίας.



Σχήμα 3. Διάγραμμα διασποράς Παθητικής Ηγεσίας και Συνολικής Έκβασης

Συζήτηση

Οι προκλήσεις της νέας χλιετίας και η υπερβολική πίεση από εξωτερικές απαιτήσεις στα σχολεία, για τη βελτίωση των εθνικών δεικτών σχολικής επίδοσης, επέβαλαν τις τελευταίες δεκαετίες την υιοθέτηση νέων στυλ σχολικής ηγεσίας (Dieronitou, 2014). Από την ηγεσία του «χαρισματικού» ηγέτη, που διέθετε ανώτερες ικανότητες, ευφυΐα, φαντασία και εργατικότητα, το ενδιαφέρον έχει στραφεί σε νεότερες ιδέες, όπως η από κοινού εύρεση στόχων, το αμοιβαίο όραμα, η ενδυνάμωση και ο μετασχηματισμός εκπαιδευτικών δομών και κουλτούρας (Leithwood, 1994).

Βασική επιδίωξη της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνηθεί το αντιλαμβανόμενο, από τους εκπαιδευτικούς, στυλ ηγεσίας που εμφανίζουν οι διευθυντές/ριες των σχολικών μονάδων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της ΠΕ Σερρών. Υιοθετήθηκε το μοντέλο της Πλήρους Έκτασης Ηγεσίας (Full Range Leadership Theory) των Avolio και Bass (2004), σύμφωνα με το οποίο το στυλ του κάθε ηγέτη είναι σημείο ενός συνεχούς από τους παθητικούς – προς αποφυγήν (passive/laissez – faire) ηγέτες, στους συναλλακτικούς (transactional), έως τους μετασχηματιστικούς (transformational) ηγέτες. Οι τελευταίοι αποτελούν ηγέτες, που εμπνέουν και ενδυναμώνουν τους εκπαιδευτικούς, ώστε να επιτύχουν στόχους και να ενστερνιστούν υψηλές αξίες, με αποτέλεσμα τελικά να μετασχηματιστούν, τόσο οι ίδιοι όσο και η σχολική μονάδα. Το μετασχηματιστικό στυλ είναι αυτό που παρατηρούν συχνότερα στο διευθυντή τους, οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα. Θεωρούν ότι αρκετά συχνά οι ηγέτες τους ασκούν εξιδανικευμένη επιρροή (idealized influence). Λειτουργούν δηλαδή ως υπόδειγμα, κερδίζοντας το σεβασμό των υφισταμένων τους, τόσο με τα χαρακτηριστικά όσο και με τη συμπεριφορά τους. Ενσταλάζουν περηφάνια και πίστη στο κοινό όραμα. Εμπνέουν, ενδυναμώνουν και κινητοποιούν. Πολλές φορές αμφισβητούν υποθέσεις, επιζητούν νέες ιδέες και προσεγγίσεις και ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα (intellectual stimulation). Όμως, θεωρούν ότι μόνο μερικές φορές οι διευθυντές τους επιδεικνύουν εξατομικευμένο ενδιαφέρον (individual consideration), αντιμετωπίζοντας τον καθένα ως ξεχωριστή οντότητα με ιδιαίτερες δυνατότητες και ανάγκες. Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν με τα αντίστοιχα των Βασιλειάδου και Διερωνίτη (2014), οι οποίες υπογράμμισαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία

αποτελεί τη νέα τάση των εκπαιδευτικών συστημάτων έπειτα από πολλά χρόνια προσήλωσης στη γραφειοκρατία.

Με περαιτέρω στατιστική ανάλυση επιχειρήθηκε να διερευνηθεί η φύση και η ένταση των συσχετίσεων ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας και στις εκβάσεις της: την κινητοποίηση των εκπαιδευτικών, την αποτελεσματικότητά τους και την ικανοποίηση που αυτοί λαμβάνουν από τον/την διευθυντή/ρια του σχολείου. Αναδείχθηκε η ύπαρξη πολύ ισχυρής θετικής γραμμικής συσχέτισης μεταξύ του μετασχηματιστικού στυλ και όλων των εκβάσεων. Πιο συγκεκριμένα, φάνηκε ότι αυτό το στυλ ηγεσίας αυξάνει σημαντικά τα κίνητρα για επιπλέον προσπάθεια, ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα και τη θέληση των εκπαιδευτικών να αποδεχθούν καινοτομίες και να αντεπεξέλθουν σε νέες προκλήσεις. Η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί από ένα μετασχηματιστικό διευθυντή είναι πολύ υψηλή και η αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας αυξημένη. Σημαντική θετική συσχέτιση ανιχνεύθηκε ανάμεσα στο συναλλακτικό στυλ ηγεσίας και στις εκβάσεις του, γεγονός που καταδεικνύει ότι, παρόλο που οι συναλλακτικοί ηγέτες είναι αυταρχικότεροι και πιο προσανατολισμένοι στο οργανωσιακό πλαίσιο, καταφέρνουν να επιτύχουν σημαντικά ποσοστά ικανοποίησης. Τέλος, εντοπίστηκε σημαντική αρνητική συσχέτιση της παθητικής *laissez – faire* ηγεσίας με όλες τις εκβάσεις. Οι αδιάφοροι ηγέτες αποτυγχάνουν να εμπνεύσουν και να κινητοποιήσουν τους υφισταμένους τους για την εκπλήρωση των εκπαιδευτικών στόχων. Μειώνουν την αποτελεσματικότητά τους και προκαλούν επαγγελματική δυσαρέσκεια.

Συμπεράσματα

Λαμβάνοντας υπόψη τις νέες προοπτικές, τις αλλαγές και τις αντιφάσεις,, τις κοινωνικοπολιτικές ανακατατάξεις τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, αλλά και τη δύσκολη οικονομική περίοδο που διανύει η χώρα μας, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός, ότι οι εκπαιδευτικοί και το έργο τους έχουν τεθεί στο επίκεντρο της επιστημονικής έρευνας, σε μία προσπάθεια η εκπαίδευση να αναδειχθεί σε μοχλό ανάπτυξης και προόδου. Οι έρευνες για τις στάσεις των εκπαιδευτικών αποτελούν πολύτιμο υλικό, αφού παρέχουν κοινωνικούς δείκτες των σκέψεων, των προτιμήσεων και των επιθυμιών τους, αλλά και ευκαιρίες για επιτυχή εφαρμογή νέων πολιτικών (Baker, 1992). Σε αυτή τη βάση, η παρούσα μελέτη αποτέλεσε μία προσπάθεια να διερευνηθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της ΠΕ Σερρών ως προς το αντιλαμβανόμενο ηγετικό στυλ των διευθυντών/ριών τους.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σημαντικό να επισημανθούν ορισμένοι περιορισμοί, οι οποίοι εγείρουν επιφυλακτικότητα ως προς τη γενίκευση των συμπερασμάτων της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο που αξιοποιήθηκε ήταν το MLQ των Avolio Bass (2004). Αν και χρησιμοποιείται ευρέως στην εκπαιδευτική έρευνα και έχει αξιολογηθεί εκτενώς ως προς την εγκυρότητα και την αξιοπιστία του, πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε στις ΗΠΑ αρκετά χρόνια πριν. Η κουλτούρα και το εκπαιδευτικό σύστημα των ΗΠΑ διαφέρουν σημαντικά από τα αντίστοιχα της Ελλάδας. Επιπλέον τα χρόνια που μεσολάβησαν, με την αλματώδη ανάπτυξη της τεχνολογίας και των επιστημών και τη σύγχρονη κοινωνικοοικονομική πραγματικότητα, οι συνθήκες εργασίας έχουν μεταβληθεί σημαντικά. Η έμφαση σε πιο συμμετοχικά μοντέλα ηγεσίας και αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας μεταβάλουν το ρόλο του διευθυντή και πιθανόν κάποιους από τους παράγοντες της σχολικής αποτελεσματικότητας. Επιπλέον περιορισμό αποτελεί το μέγεθος και η ποιότητα του δείγματος. Οι συμμετέχοντες αποτελούν το 17,5% περίπου του πληθυσμού και επιλέχθηκαν κατόπιν βολικής δειγματοληψίας. Δεν είναι βέβαιο, λοιπόν, ότι αποτελούν αντιπροσωπευτικό δείγμα του συνολικού πληθυσμού των εκπαιδευτικών, καθώς παρατηρείται υποαντιπροσώπηση κατηγοριών, όπως οι υπηρετούντες στα ΕΠΑΛ, οι αναπληρωτές και οι ωρομίσθιοι. Τέλος, λόγω χρονικών και άλλων περιορισμών επιλέχθηκε να μην πραγματοποιηθεί έλεγχος αν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων επηρεάζουν τις απόψεις τους σχετικά με τη σχολική ηγεσία, γεγονός που πιθανόν θα

οδηγούσε σε ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Οι μελλοντικοί ερευνητές θα μπορούσαν να διερευνήσουν ένα πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού δημιουργώντας και χρησιμοποιώντας ερευνητικά εργαλεία που αντικατοπτρίζουν τη σύγχρονη ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα.

Κλείνοντας, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας θεωρείται σήμερα η πιο ιδανική πρακτική ηγεσίας στα σχολεία, συμβάλλοντας σημαντικά στην αποτελεσματικότητά τους (Hallinger, 2003). Αν και αποτελεί σχετικά νέα έννοια στο ελληνικό εκπαιδευτικό συγκείμενο και στο έντονα συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα, θα πρέπει οι υπεύθυνοι του Υπουργείου Παιδείας να στρέψουν την προσοχή τους στην εξέλιξη των διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης, μέσω επιμορφωτικών προγραμμάτων για την ενίσχυση της μετασχηματιστικής ηγετικής συμπεριφοράς και τη δημιουργία αποτελεσματικών σχολικών μονάδων και επαγγελματικά ικανοποιημένων εκπαιδευτικών.

Αναφορές

- Adesina, S. (1990). *What is educational management*. Enugu: Fourth Dimension.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Sampler set, manual, forms and scoring key*. Menlo Park CA: Mind Garden, Inc.
- Baker, C. (1992). *Attitudes and language*. Clevedon, Philadelphia, Adelaide: Multilingual Matters
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Brennen, A. M. (2004). *Leadership styles. Education administration and supervision*. Retrieved from <http://www.soencouragement.org/leadership-styles.htm>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Bush, T. & Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and evidence*. Nottingham: National College for school leadership.
- Creswell, J. W. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας* (μτφ. Ν. Κουβαράκου). Αθήνα: Ίων. (έτος έκδοσης πρωτοτύπου 2008).
- Dieronitou, I. (2014). Unveiling the restricted and extended possibilities of distributed leadership. *Journal Of Arts, Science And Commerce*, 5 (1), 37 – 43.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal Of Education*, 33 (3), 329 – 351.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30 (4), 498 – 518.
- Northouse, P. (2013). *Leadership. Theory and practice*. (5th ed.). London: Sage.
- Owens, R. G. (1991). *Organizational behavior in education*. Boston: Allyn & Bacon.
- Sergiovanni, T. (2001). *Leadership. What's in it for schools?* London: Routledge & Falmer.
- Shum, L. C. & Cheng, Y. C. (1997). Perceptions of women principals' leadership and teachers' work attitudes. *Journal Of Educational Administration*, 35 (2), 165 – 184.
- Smith, J. M. (2000). *Analysis of the relationship between principal's leadership style and teacher job satisfaction*. (Doctoral dissertation, University of North Carolina).
- Smith, P. & Bell, L. (2011). Transactional and transformational leadership in schools in challenging circumstances: A policy paradox. *Management in Education*, 25 (2), 58 – 61.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequence*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Stogdill, R. M. (1981). Traits of leadership: a follow – up to 1970. In B. Bass (eds.), *Stogdill's handbook of leadership* (pp. 73 – 97). New York: Free Press.
- Βασιλειάδου, Δ. & Διερωνίτου, Ε. (2014). Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας

στην εκπαίδευση. Έρκυνα, *Επιθεώρηση εκπαιδευτικών – επιστημονικών θεμάτων*, 3, 92 – 108.

Μιχόπουλος, Α. (1998). *Εκπαιδευτική διοίκηση: Διαδικασίες δομικής μορφολογίας*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.